

Hanft, A. (2011):

Innovationskompetenz und Innovationsspiele



Beitrag aus:

Erich Barthel, Anke Hanft,
Joachim Hasebrook (Hrsg.)

**Integriertes
Kompetenzmanagement
Ein Arbeitsbericht**

ISBN 978-3-8309-2484-5

© Waxmann Verlag GmbH, 2014
Steinfurter Straße 555, 48159 Münster

Bestellung per Fax: 0251 26504-26
oder telefonisch: 0251 26504-0;
per Internet unter www.waxmann.com/buch2484
oder per E-Mail: order@waxmann.com

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, verboten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Anke Hanft

Innovationskompetenz und Innovationsspiele

Das Thema der organisatorischen Veränderungsfähigkeit durchzieht die Organisationsforschung seit vielen Jahren. Ausgehend von theoriegeleiteten Ansätzen des *Organisationalen Lernens* bis hin zu praxisorientierten Konzepten wie das des *Business Reengineering* oder des *Veränderungsmanagements* standen mal die Leistungen individueller Akteure, mal die strukturellen Rahmenbedingungen einer Organisation im Vordergrund der Betrachtungen. Trotz vieler interessanter Ansätze gilt die Frage der planmäßigen Steuerbarkeit organisatorischer Innovations- und Veränderungsprozesse allerdings bis heute als nicht gelöst. Nachfolgend sollen einige Elemente dieses Diskurses aufgezeigt und anhand neuerer Erkenntnisse die Frage aufgeworfen werden, ob das Konstrukt Innovationskompetenz eine tiefere Betrachtung verdient.

Erfolgreiche Innovationen, so die gängige Vorstellung, setzen individuelle Akteure mit positiven Einstellungen gegenüber Veränderungen, Neugierde, Risikobereitschaft und Begeisterungsfähigkeit, Kreativität sowie soziale Kompetenz voraus (vgl. u.a. Dworschak, Nübel & Buck, 2010). James G. March (1991) hat solche Fähigkeiten mit dem Begriff *Exploration* verknüpft, der nach seiner Auffassung für Suche, Variation, Risikobereitschaft, Flexibilität, Entdeckungen, Experimente und Innovation steht. March hat modellhaft aufgezeigt, dass Organisationen für die Sicherung ihrer Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit nicht nur Exploration, sondern auch Exploitation benötigen, die er mit Begriffen wie Rationalität, formale Orientierung und regelorientiertem Handeln verknüpft. Die Kunst für langfristig erfolgreiche Organisationen bestehe darin, eine Balance zwischen diesen Polen immer wieder neu auszuhandeln und herzustellen. Veränderungen können also vielfältig sein, mal sehr dynamische, mal mehr bewahrende Verläufe annehmen und beides ist nützlich für Organisationen.

In der Innovationsforschung wird – durchaus vergleichbar mit dem Modell von March – zwischen radikalen und inkrementellen Innovationen unterschieden. Inkrementelle Innovationen sind an Vorhandenem orientiert und zielen auf Verbesserungen ab, radikale Innovationen dagegen führen zu komplett Neuem, sind risikobehaftet und beinhalten auch immer ein Element der Zerstörung des Bestehenden und vorhandener Kompetenzen. Damit wird die Konflikthaltigkeit der Durchsetzung von Innovationen in Organisationen angedeutet, was die Frage aufwirft, wer sich wann unter Nutzung welcher Kompetenzen in welchen organisatorischen Settings durchsetzt und dabei erfolgreicher ist als andere. Und welchen Beitrag leistet dabei Innovationskompetenz?

Trotz vielfältiger Ansätze unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen stellt die Messung und Messbarkeit von Kompetenzen bis heute ein Problem dar, wie der Beitrag von Annika Maschwitz in diesem Band zeigt. Das Konstrukt Innovationskompetenz mit Hilfe qualitativer und quantitativer Verfahren zu erfassen, kann vor diesem Hintergrund nur zu eher ernüchternden Ergebnissen führen. So verdeutlicht der Beitrag von Petra Muckel, dass Beschreibungen individueller Kompetenzen in Innovationsprozessen auffällige Ähnlichkeiten mit dem Konstrukt Führungskompetenz aufweisen. Kommunikation im

Team und im Unternehmen, soziale Kompetenzen im weitesten Sinne, Offenheit gegenüber Veränderungen und deren Akzeptanz, Gestaltungswille und Durchsetzungsvermögen, Begeisterungs- und der Entscheidungsfähigkeit – das sind Beschreibungen von Innovationskompetenz, die auch erfolgreiche Manager kennzeichnen. Auch Wolfgang Müskens, Olaf Zawacki-Richter und Petra Muckel (in diesem Band) identifizieren in dem von ihnen entwickelten Kompetenzsurvey Fachkompetenz, Zielorientierung, Sozialkompetenz/Consideration, analytische Kompetenz, Engagement und Gewissenhaftigkeit als zentrale Dimensionen zur Ermittlung innovationsorientierter Handlungskompetenz, die nur schwer von Kompetenzen abgrenzbar sind, die Führungspersonen zugesprochen werden. Innovationskompetenz scheint demgemäß nur schwer von anderen Konstrukten unterscheidbar zu sein und zeigt starke Überschneidungen mit Führungs- und Managementkompetenzen, wie sie in einschlägigen Lehrbüchern beschrieben werden.

Seit Jahren versucht die betriebliche Eignungsdiagnostik mit verschiedenen Methoden und Instrumenten die Kompetenzen zu erfassen, die als Indikatoren für erfolgreiches Führungshandeln gelten. Bislang sind die Ergebnisse eher unbefriedigend, denn eine Vorhersage beruflicher Kompetenzen, die über fachliche, in Zertifikaten belegbare Qualifikationen hinausgeht, ist immer noch mit großen Fehlerquellen behaftet. Auch Müskens et al. weisen darauf hin, dass die von ihnen mit dem Kompetenzsurvey erfassten Kompetenzfacetten die „Qualitäten einer Person hinsichtlich ihrer spezifischen beruflichen Tätigkeit und Position“ (S. 108) erfassen und keinerlei Rückschlüsse darauf zulassen, dass diese Person sich in anderen beruflichen Situationen durch vergleichbare Qualitäten auszeichnet. Die Erfassung von Innovationskompetenz steht demgemäß vor dem Problem, zum einen nicht trennscharf von Konstrukten wie Führungskompetenz abgrenzbar zu sein, zum anderen nur situationsgebundene Aussagen treffen zu können.

Im Unterschied zu Qualifikationen beweisen sich Kompetenzen im Handeln. Sind Individuen in der Lage, komplexe, neuartige und wenig strukturierte Situationen erfolgreich zu bewältigen, dann gelten sie als handlungskompetent. Nach arbeitspsychologischer Auffassung setzt sich ein Handlungsprozess aus mehreren sequentiell miteinander verbundenen Teiloperationen zusammen, die aus Zielentwicklung, Orientierung, Bildung von Handlungsplänen, Auswahl und Entscheidung von Handlungsplänen, Exekution und schließlich Feedback-Schleifen bestehen (Frese & Zapf, 1994; zitiert nach Gerstenmair & Mandl, 2000). Demnach beweist derjenige Handlungskompetenz, der diese Teiloperationen erfolgreich abwickeln kann.

Ähnlich sieht es die betriebswirtschaftliche Forschung, die in entscheidungstheoretischen Modellen Handlung als einen Prozess von der Zieldefinition, über die Problemanalyse, die Betrachtung verschiedener Handlungsalternativen und ihrer Konsequenzen sowie die Abwägung und Bewertung dieser Alternativen beschreibt, um dann eine möglichst optimale Handlungsalternative auszuwählen, die es umzusetzen und zu evaluieren gilt. Die Umsetzung von Entscheidungen wird in diesem Modell quasi als Automatismus, als Resultat des vorangegangenen sequentiellen Prozesses betrachtet.

Auch die Innovationsforschung ist stark durch Vorstellungen kausaler Handlungslogiken beeinflusst. So bindet z.B. das Stage-Gate-Modell von Cooper (2002) Innovationsprozesse in ein Phasenmodell ein, das von der Ideengenerierung über verschiedene Zwischenstufen zur Entwicklung bis hin zur Markteinführung reicht. Erfolgreiche Inno-

vationen lassen sich demgemäß in ein System der kausalen Steuerung einbetten und erfolgreich managen, wenn in der Organisation entsprechende Kompetenzen vorausgesetzt werden können.

Sowohl arbeitspsychologische als auch betriebswirtschaftliche Modelle definieren Handlungen von der Zieldefinition bis zur Durchführung als linearen sequentiellen Prozess und blenden damit aus, was zwischen Handlungsplanung und Handlungsausführung geschieht. Sie erklären nicht, warum es so häufig bei Planungen bleibt und ihre Umsetzung entweder gar nicht oder in ganz anderer Weise erfolgt (Gerstenmaier & Mandl, 2000). Sie unterschlagen die Konflikthaltigkeit von Innovationen, das Risiko, dass auch innovationskompetente oder führungsstarke Mitarbeiter, die sich durch Fachwissen und personale Kompetenzen wie Neugierde, Reflexion und Selbstreflexion, Motivation und Interesse auszeichnen und damit über die individuellen Voraussetzungen für innovatives Handeln verfügen, nicht sichern können, dass ihre Kompetenzen tatsächlich in Innovationen einmünden.

Der schwedische Organisationssoziologe Nils Brunsson (1985) hat vor diesem Hintergrund für eine neue Sichtweise auf Organisationen plädiert, die Handlungskompetenz – auch unter Ausblendung von vorhandenem Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten – daran bindet, Veränderungen umzusetzen. Die Umsetzungswahrscheinlichkeit von Entscheidungen ist nach seiner Auffassung umso höher, je mehr sie Erwartungen, Motivation und Commitment der Beteiligten ausdrücken. Handlungskompetent auf der Ebene des konkreten Handelns sind demnach diejenigen, denen es gelingt, andere für die Umsetzung ihrer Vorhaben zu gewinnen. Diese Kompetenz eines Individuums lässt sich weniger auf der Ebene der Messung individueller Dispositionen und Fähigkeiten (auf die die Eignungsdiagnostik bislang abzielt) als auf der des konkreten Handelns erfassen.

Die neuere Organisationsforschung geht vor diesem Hintergrund davon aus, dass die organisatorische Veränderungs- und Entwicklungsfähigkeit sowohl von individuellen Akteuren und ihrer Kompetenz als auch von strukturellen Rahmenbedingungen abhängt, welche über das Handeln dieser Akteure *im Prozess* bestätigt oder verändert werden. Organisationen reproduzieren und verändern sich über das Handeln kompetenter Akteure (Ortmann, Sydow & Windeler, 1997). Innovationsfähige und -bereite Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können in Organisationen scheitern, wenn diese eine Kultur der Bewahrung tief in den kollektiven Deutungsmustern verankert haben. Auch engagierte und innovative Akteure werden radikale Innovationen nicht durchsetzen können, wenn die organisatorische Balance einseitig zugunsten von Exploitation ausjustiert ist – mit den entsprechenden negativen Auswirkungen auf die Entwicklungsfähigkeit der Organisation (Hanft, 1995).

Ortmann und Becker (1995) haben Innovationsprozesse vor diesem Hintergrund mit der Spiele-Metapher belegt und zwischen Routine- und Innovationsspielen unterschieden. Sie beschreiben die Konflikthaltigkeit organisatorischer Innovationen im Wechsel zwischen Routinen und Innovationen. Die täglichen Routinetätigkeiten halten die Organisation am Laufen und können in einem stabilen ökonomischen und gesellschaftlichen Umfeld über Jahre den Bestand von Organisationen sichern. Während Routinen durch Verlässlichkeit, Beständigkeit und Zuverlässigkeit, durch vertraute Technologien, Produkte oder organisatorische Regelungen geprägt sind, sind Innovationsspiele durch